

## **Track #2: Widerspruch organisieren und Widerspruch in Organisationen**

### **Alternativ: Track #6: Widerspruch wecken & Widerstand lernen**

In den Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe herrscht eine Blindheit auf dem organisationstheoretischen Auge, die sich in einer fehlenden Diskussion über Führungsstile und organisatorische Hierarchien und in fehlenden Reflexionen von Entscheidungsprozessen in Gruppen ausdrückt. Eine hohe Harmonienorm in den Teams und Arbeitsgruppen verhindert und verunmöglicht Widerspruch und damit das Lernen aus Fehlern und das Verbessern von Entscheidungen.

#### **Ausgangspunkte:**

**Forschungsergebnisse 2015-2019 in der Kinder- und Jugendhilfe Kärnten mit dem Fokus Organisationskultur: Die Team- und Organisationskulturen zeigen in zentralen Kategorien große Schwächen.**

**Theoriebezug Groupthink - Gruppendenken (Irving Janis, Clark McCauley, Robert S. Baron)**

Entscheidungskorridore zur Verengung und Vereinfachung von Entscheidungssituationen beinhalten folgende Aspekte:

- Informationen zur Entscheidungshilfe werden nur unzureichend eingeholt.
- Eingeholte Informationen werden den eigenen Präferenzen untergeordnet.
- Mögliche Risiken werden verharmlost.
- Es gibt Denkverbote.
- Es herrscht die Überzeugung, dass hohe moralische Standards vertreten werden.
- Es herrscht die Überzeugung, wichtige Dinge in Gang zu bringen.
- Andere Einrichtungen/Akteur\*innen werden abgewertet.
- Bunkermentalität: Die Außenkontakte werden hochselektiv gestaltet.
- Informationen nach außen werden zurückgehalten bzw. verfälscht.
- Andere Einrichtungen/Akteur\*innen/Kolleg\*innen werden abgewertet.
- Man entwickelt die Ansicht, anderen sagen zu können, wie sie professionell handeln sollten.
- Die eigene Kompetenz wird überschätzt.
- Es herrscht Selbstüberforderung.
- Selbsternannte Gedankenwächter\*innen („Mindguards“) werden aktiv.
- Theoriefeindlichkeit herrscht.

- Direkter Druck auf Andersdenkende wird ausgeübt.
- Es wird ausgedrückt, dass alle einer Meinung sind und sich sehr gut verstehen.
- Mögliche Betroffene von Entscheidungsfolgen werden abgewertet.
- Die (möglichen) Entscheidungsfolgen werden verharmlost.
- Die eigenen Emotionen werden verzerrt.
- Es herrscht die Illusion der Unverwundbarkeit.
- Phönixsyndrom.

Zwei Gegenstrategien:

### **Außenperspektiven einholen.**

Die Möglichkeiten, sich eine Außenperspektive einzuholen, sind vielfältig, werden aber nicht realisiert. Dabei geht es nur zum Teil um eine fachliche Außenperspektive: Der Vorteil einer Außenperspektive ist nicht, dass sie besser ist, sondern dass sie anders ist. In diesem Sinn sind Rückmeldungen von Praktikant\*innen, Zivildienern, eigenen Angehörigen etc. genauso sinnvoll wie von Fachkräften und der Wissenschaft.

### **Organisierter Widerspruch von innen: die *Advocata Diaboli* Rolle**

Ein Gruppenmitglied übernimmt für einen Entscheidungsprozess die Rolle der Advocata Diaboli.

Die Aufgabe dieser diabolischen Anwältin ist es, zu widersprechen und Gegenargumente zu formulieren. „Was wäre, wenn wir uns irren?“ „Was wäre, wenn wir unrecht hätten? Wie könnten wir das herausfinden?“ „Was wäre, wenn unsere Einschätzungen falsch sind, wenn uns wichtige Informationen fehlen? Woher könnten wir weitere Informationen bekommen“ „Könnte es nicht ganz anders sein?“ „Wir haben jetzt aufgelistet, was dafürspricht, aber was spricht dagegen?“ „Wir haben jetzt aufgelistet, was dagegenspricht, aber was spricht dafür?“

Die Rolle wechselt mit jedem Meeting, d.h. es nimmt immer ein anderes Mitglied die Rolle der Advocata Diaboli ein.